

# ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Введение в курс стратегического  
менеджмента



В настоящее время стратегическое управление стало областью научных знаний, связанных с эффективным управлением современными организациями, и в будущем эта тенденция будет усиливаться. Появление новых знаний и парадигм требует использования современных стратегических моделей анализа в стратегическом управлении, отвечающих современным требованиям.

Этот учебник, который публикуется в пятый раз, представляет новый контент для использования последних новостей в стратегической теории и практике. Авторы исследования – Джон Э. Гэмбл, Маргарет А. Питереф и Артур Томпсон мл. – утверждают и обосновывают, что стратегическое управление – это бизнес-процесс.

Джон Э. Гэмбл – профессор управления, декан бизнес-колледжа Корпус-Кристи, Техасского университета, посвятил почти 20 лет исследованию стратегического управления. Исследования доктора Гэмбла опубликованы в различных научных журналах. Он является автором и соавтором более 75 тематических исследований, посвященных «Стратегическому менеджменту и стратегическому маркетингу». Ученый предлагает консультации по анализу рынка для клиентов, работающих в разных отраслях экономики.

Маргарет А. Питереф – профессор бизнес-школы в Дартмутском колледже. Она является международно признанным экспертом и ученым в области стратегического управления.

Артур А. Томпсон мл. – доктор философии в области экономических наук. Он три года работал на экономическом факультете Университета Вирджинии и почти 25 лет преподает в Колледже торговли и делового администрирования в Бирмингеме. А. Томпсон мл. специализируется в области бизнес-стратегии, конкурентного и рыночного анализа, выступает автором и соавтором пяти учебников и шести компьютерных симуляторов, которые используются в университетах, колледжах по всему миру.

## История развития стратегического управления

Раньше термин «стратегия» в основном использовался военными и политиками. А теория стратегического управления бизнесом как самостоятельный предмет науки появилась в начале 60-х годов прошлого века в США, и было это связано с развитием новой деловой среды и появлением технологических прорывов.

Вторая причина – это насыщение рынка товаров и услуг в развитых странах, что привело к повышению конкурентоспособности рынка.

В-третьих, начался процесс глобализации рынков, появились транснациональные корпорации, что увеличило неопределенность и сложность бизнес-среды. Корпорации не ограничивались оперативным планированием и функциональным управлением в своей деятельности. Существовала потребность в долгосрочном планировании и управлении на будущее. Эти и многие другие вопросы нашли отражение в стратегическом управлении.

Первые шаги в этом направлении были сделаны учеными А. Чандлером,

К. Эндрюсом и И. Ансоффом. Чандлер считал: «Стратегия заключается в определении долгосрочных целей и задач организации, формулировании программы действий и распределении ресурсов для достижения этих целей».

Альфред Чандлер признал важность координации деятельности по управлению в рамках всеобъемлющей стратегии. Взаимодействие между функциями обычно обрабатывается менеджерами с передачей вперед и назад информации между отделами. Чандлер отметил важность долгосрочных перспектив на будущее.

Позже многие авторы также трактовали понятие «стратегия». Например, по мнению Джорджа Штайнера и Джона Майера, «стратегия – это формирование миссии организации, ее намерений и целей, политики, программ доступа и методов».

Определение Фредрика Глюка, данное им в 1980 году: «Стратегия – это единый, интегрированный и понятный план, предназначенный для того, чтобы предприятие могло достичь своих целей».

Игорь Ансофф также дает четкое определение конкурентных преимуществ стратегии. Его определение таково: «Стратегия – это принцип формирования решений, определяющих



деятельность, направление роста, конкурентное преимущество и синергию между компанией на пространстве «товарного рынка».

Питер Друкер, автор теоретической практики 1954 года, с более чем 50-летним опытом работы, написал в своей книге «Практика управления»: «необходимость тщательного изучения и поиска правильного ответа – это задача высшего руководства». В своей работе автор предложил 8 направлений, которые должны быть поставлены в решении стратегических задач: рыночная ситуация, инновации, производительность, физические и финансовые ресурсы, производительность и видение работника, успех, управленческие показатели и развитие, а также общественная ответственность.

Определение Генри Минсберга и Александра Мак-Хуга: «Стратегия – это модель в движении будущих действий и решений (поведенческие модели)».

По мнению Минсберга, суть стратегии как плана может рассматриваться как рыночная позиция, поведенческий принцип, перспектива развития компании и сложный путь.

Этот способ понимания стратегии известен как стратегия стратегии «5R»:

- план (план);
- метод как тактический подход (уловка);
- модель поведения;
- отношение к другим (позиция в отношении других);
- перспектива.

Майкл Портер впервые во главу угла ставит вопрос о важности конкуренции в понимании стратегии, обосновывая это таким образом: «Разработка конкурентной стратегии состоит в том, чтобы определить конкретную концепцию того, как компания должна конкурировать и как ее цели должны использоваться, и какие методы она должна использовать для достижения этих целей».

Более ранние определения были сфокусированы преимущественно на формулировании целей и задач организации, а затем стратегическое руководство разработало подход для оценки сильных и слабых сторон организации, возможностей и рисков на внешнем рынке и поиск путей достижения устойчивой конкурентоспособности компании.

В 1963 году Кеннет Р. Эндрю разработал метод анализа, который мы теперь называем SWOT. Метод оценивает сильные и слабые стороны фирмы в бизнес-среде.

В одной из последних работ по стратегическому управлению предоставляется следующая информация:

Стратегия – это модель распределения ресурсов, которая позволяет организации совершенствовать свою деятельность. «Хорошая» стратегия – это стратегия, использующая рыночные возможности для нейтрализации угроз, опираясь на свои сильные стороны и ослабляя свои слабости.

Стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, которая позволяет организации достичь лучших целей и достигать устойчивых конкурентных преимуществ.

Стратегический менеджмент – это процесс оценки окружающей среды, организационных целей, принятия решений, внедрения и мониторинга, направленных на достижение целей организации в нынешней и будущей внешней среде.

Суть стратегического управления – это ответ на три важных вопроса:

- Какая ситуация в настоящее время?
- Что хотело бы предприятие за три, пять или десять лет?
- Каков наилучший способ достижения ваших целей?

Чтобы ответить на первый вопрос, менеджеры должны понять текущую ситуацию, прежде чем решить, куда двигаться дальше. Для этого необходима информационная основа для анализа прошлых, нынешних и будущих событий в процессе принятия стратегических решений.

Второй вопрос – ключевая особенность стратегического управления, например его будущая ориентация. Чтобы ответить на него, нужно четко определить, какие цели и задачи следует преследовать.



Третий вопрос стратегического управления связан с реализацией выбранной стратегии, которая может быть скорректирована на предыдущие два этапа. Существующие или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и стратегия внедрения являются ключевыми компонентами или ограничениями этого периода.

Стратегическое управление рассматривает только базовые процессы как внутри предприятия, так и за его пределами, уделяя особое внимание не только существующим ресурсам, но и потенциалу стратегического потенциала компании.

Сегодня чтобы конкурировать в сложной и быстро меняющейся среде, фирме надо определить руководителей стратегий – стратегических менеджеров, или топ-менеджеров. Их задача – обеспечить, чтобы организация функционировала в определенном направлении.

Топ-менеджеры отличаются от функциональных менеджеров, обеспечивающих реализацию определенных бизнес-функций и имеющих уникальную позицию в компании, стратегически управляя организацией.

Профессор Чикагского университета Варпа утверждает, что наиболее успешные стратегические менеджеры должны обладать следующими качествами:

- всегда быть в курсе событий;
- быть способными управлять временем и энергией;
- быть хорошими политиками во внешней и внутренней среде, то есть для достижения консенсуса;
- как эксперты они «не должны придерживаться чего-то»;
- содействовать продвижению программы в отдельных областях.

Повышенная осведомленность позволит вам принимать широкий спектр управленческих решений на разных уровнях управления. Руководителям необходимо создать сеть источников информации, которые отслеживают эксплуатационные истины в разных частях организации. Они должны знать о времени и силе, в которых нуждаются, о времени, когда должны быть реализованы права.

Меняющийся мир требует определенной гибкости от стратегического менеджера. Он должен быть готов действовать и адаптироваться к нынешней ситуации. Это не означает, что фирма должна действовать без какой-либо конкретной цели и должна быть подготовлена к своевременной коррекции.

В ходе наших лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент» мы обсудим с вами следующие вопросы:

1. Важность жизнеспособной бизнес-модели, определяющей прибыльность компании.
2. Основная цель компании – пятиэтапный процесс управления разработкой стратегии и ее реализация:
  - (1) Определение стратегического видения компании. Каково направление компании и почему она его выбрала.
  - (2) Разработка стратегических и финансовых целей для оценки достижений компании.
  - (3) Поиск вариантов стратегии для компании, чтобы найти свое место на рынке.
  - (4) Разработка и внедрение стратегии.
  - (5) Оценка потенциала и производительности компании для определения необходимых и эффективных изменений.
3. Предоставление популярного инструмента и концепции отрасли и конкурентного анализа. Изучение пяти конкурентных стратегий Майкла Портера. Анализ макроэкономики. Анализ PESTEL – политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов.
4. Важно также понимать и применять методологию VRIN для определения того, как компания может строить устойчивую основу, предоставляя простую основу для определения своих ресурсов и возможностей. В этой связи такие методы, как динамическая способность, SWOT-анализ, анализ цепочки стоимости, сравнительный анализ и конкурентная оценка, анализируют относительную стоимость компании и оценивают качество обслуживания клиентов по сравнению с конкурирующими компаниями.



5. Успешная конкуренция не ограничивается использованием методов, а также выбором ключевых подходов, которые приводят к конкурентным преимуществам через своих противников рынка. На основе этих подходов мы обсудим ключевые конкурентные стратегии: лидерство в затратах, дифференцированную стратегию, низкую стоимость, целевую дифференциальную стратегию и стратегии низкой стоимости. Каждый из этих методов говорит нам, когда нужно хорошо работать и избегать любых ловушек. Он также предоставит всесторонний обзор факторов, позволяющих стимулировать или снизить затраты компании.

6. Обсуждение конкурентоспособности компании и доступных стратегических вариантов, которые повышают эффективность ее общей стратегии. Ударные или защитные шаги компании, такие как стратегия «голубого океана», преимущества и недостатки первого шага.

7. Полный спектр конкурентных решений на международном рынке (экспортная стратегия, лицензирование, франчайзинг, создание дочерней компании на внешнем рынке и создание стратегических альянсов и совместных предприятий для повышения конкурентоспособности на внешних рынках). В нем также описывается, как можно успешно разработать международную стратегию компании в рыночных условиях с учетом различий в предпочтениях между штатами и покупателями.

8. Многие стратегии корпоративного бизнеса сосредоточены на вопросах корпоративного уровня, которые вызывают озабоченность по поводу разнообразия. В этой главе вы найдете ответы на вопрос, почему успешная стратегия диверсификации должна повышать справедливую стоимость.

9. Тема этики и ценности основана на разных принципах в этом учебнике. Она также касается корпоративной социальной ответственности и экологической устойчивости. Почему компании должны строить свой бизнес в соответствии со своей корпоративной социальной ответственностью, и какие выгоды они имеют при ведении бизнеса?

10. Прагматичная, хорошо продуманная концептуальная основа заключается в создании динамических возможностей, навыков, ресурсов и структур, необходимых для успешного осуществления стратегии; значительном выделении ресурсов для стратегических и критических видов деятельности; в целях повышения эффективности будут подняты вопросы внутреннего лидерства.

Разработка и реализация стратегии требует определения конкретных действий, поведения и условий. Такое благородное стремление – это мощная работа и хороший показатель достижения хороших результатов. Мы считаем, что эти лекции помогут вам достичь глубокого понимания стратегического управления, а следовательно, и достигать его целей.